

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE *TURNOVER*:  
ESTUDO COM UMA AMOSTRA DO SETOR DAS  
TELECOMUNICAÇÕES**

**Ana Margarida Vieira Mendes**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2014**

UNIVERSIDADE DE LISBOA  
FACULDADE DE PSICOLOGIA



**IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL, SATISFAÇÃO  
ORGANIZACIONAL E INTENÇÃO DE *TURNOVER*:  
ESTUDO COM UMA AMOSTRA DO SETOR DAS  
TELECOMUNICAÇÕES**

**Ana Margarida Vieira Mendes**

**Dissertação orientada pela Doutora Rosário Lima**

**MESTRADO INTEGRADO EM PSICOLOGIA**

**(Secção de Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das  
Organizações)**

**2014**

## **AGRADECIMENTOS**

À Professora Rosário Lima, por toda a orientação, disponibilidade, paciência e preocupação constantes, ao longo, não só do desenvolvimento deste projeto, como também no decorrer destes dois anos de mestrado.

À Professora Ana Sousa Ferreira, pela coorientação, e por todo o apoio necessário no desenvolvimento e aprimoramento dos conhecimentos estatísticos requeridos na presente investigação.

À organização em estudo, por me ter proporcionado as condições necessárias para levar a cabo a investigação, bem como pelo incondicional apoio no desenvolvimento da mesma, e aos respetivos colaboradores pelas suas participações voluntárias, que tornaram possível e real todo o projeto.

Aos meus pais, pelo permanente e incondicional apoio, e pelas diversas oportunidades que me proporcionaram ao longo do curso e em toda a minha vida.

Aos meus amigos, por estarem sempre presentes.

**“Obrigado a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento como pessoa. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.”**

Augusto Branco

# ÍNDICE GERAL

	Pág.
<b>RESUMO</b>	iv
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>INTRODUÇÃO</b>	1
<b>1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b>	3
1.1 Identificação Organizacional	3
1.2 Satisfação Organizacional	5
1.3 Intenção de <i>Turnover</i>	7
1.4 Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de <i>Turnover</i>	9
<b>2. MÉTODO</b>	12
2.1 Participantes	12
2.2 Instrumentos	13
2.2.1 Escala de Identificação Organizacional	13
2.2.2 Escala de Satisfação Organizacional	13
2.2.3 Escala de Intenção de <i>Turnover</i>	14
2.3 Procedimento	16
<b>3. RESULTADOS</b>	17
<b>4. DISCUSSÃO</b>	23
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	29

## ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
<b>Quadro 1</b> - Médias, Desvios-padrão e Índices de Precisão	18
<b>Quadro 2</b> - Matriz de Correlações	19
<b>Quadro 3</b> - Resultados da Regressão – Modelo 1 <sup>a,b</sup>	21
<b>Quadro 4</b> - Resultados da Regressão – Modelo 2 <sup>a,b</sup>	21
<b>Quadro 5</b> - Comparação do estudo correlacional entre grupos com diferentes níveis de identificação organizacional	22

## RESUMO

No cenário marcadamente competitivo, onde o capital humano cada vez mais se traduz na principal fonte de sucesso organizacional, torna-se imperativo o estudo de variáveis psicológicas que permitam compreender atitudes e comportamentos dos indivíduos em contexto organizacional. A presente investigação tem como principal objetivo estudar a influência, quer da Identificação Organizacional, quer da Satisfação Organizacional, na intenção voluntária de abandonar a organização (Intenção de *Turnover*), numa população pertencente a um dos programas de atração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos de uma das principais empresas portuguesas do setor das telecomunicações. Visa-se contribuir para o entendimento das atitudes e comportamentos desta população, tendo em vista monitorizar e melhorar a gestão do programa em causa, evitando o risco de perda de potenciais talentos, e respetivo investimento nos mesmos.

Para a recolha dos dados, aplicaram-se três instrumentos de medida (Escala de Identificação Organizacional, de Satisfação Organizacional e de Intenção de *Turnover*) a uma amostra de 249 colaboradores que se encontravam a frequentar o programa. Os resultados revelaram uma relação direta e significativa entre Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional, e uma relação inversa e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*, e Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Verificou-se também que a variável Identificação Organizacional medeia parcialmente a relação entre a Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*. Por fim, apresentam-se a discussão dos resultados, algumas limitações da investigação, bem como sugestões para futuros estudos.

**Palavras-Chave:** identificação organizacional, intenção de *turnover*, satisfação organizacional

## ***ABSTRACT***

In the worldwide competition, the human capital is directly related with the success of any organization. So, it is imperative to study psychological variables that allow us to understand attitudes and behaviors of individuals inside organizations. The aim of this research is to study the influence of the Organizational Identification and the Organizational Satisfaction in the voluntary intention to leave the organization (Turnover Intention), in a population that belongs to one of the programs (attraction, development and retention) of young talents in one of the major Portuguese telecommunications companies. In order to monitor and improve the management of the Trainees Program, it also pretends to understand the knowledge of attitudes and behaviors of the young talents, avoiding the risk of losing potential talent and respective investment.

Three measuring instruments were applied for data collection (Scales Organizational Identity, Organizational Satisfaction and Intent to Turnover) and 249 employees attending the program were the data sample. The results reveals a significant direct relation between Organizational Identification and Organizational Satisfaction, and a significant inverse relationship between Organizational Identification and Turnover Intention, and Organizational Satisfaction and Intent to Turnover. This research also finds out that the variable Organizational Identification mediates the relationship between Organizational Satisfaction and Intent to Turnover partially. At last, a discussion of the results and some limitations of this research are presented, as well as suggestions for future studies.

**Key words:** organizational identification, turnover intention, organizational satisfaction

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, uma série de eventos modificaram o cenário competitivo mundial, originando períodos de vertiginosas transformações e ambientes crescentemente incertos. A aceleração da mudança tecnológica, a globalização, a crise aliada à intensificação da concorrência, entre outros aspetos, desencadearam várias mudanças nos paradigmas de gestão e práticas administrativas, que se traduziram sobretudo na busca por maior flexibilidade nas organizações e respetivas abordagens de gestão.

Neste enquadramento, a pesquisa de fatores diferenciadores que assegurem a inovação, a vantagem competitiva e a própria sobrevivência das empresas foi transferida para o capital humano (Bae & Lawler, 2000; Fridman, Hatch & Walker, 2000), tornando as pessoas uma fonte única de sucesso organizacional que, quando envolvidas e comprometidas, fazem toda a diferença (Dessler, 2003). O mercado de trabalho passou a valorizar e a exigir profissionais altamente qualificados, colocando o conhecimento como o novo paradigma para a captação de recursos humanos (Tinoco, 2008).

Diante desta importância que o capital humano tem vindo a adquirir no seio organizacional, as empresas têm apostado em formas de atrair, desenvolver e reter pessoas com elevado potencial profissional para integrarem as suas equipas, investindo diversos recursos para as moldar e capacitar, de acordo com a missão, visão, objetivos e valores da organização. Deste modo, as organizações que não conseguem aproveitar o capital intelectual dos seus colaboradores, correm o risco de perder talentos competentes e qualificados e, consequentemente, todo o investimento aplicado nessas pessoas.

É, assim, imprescindível para uma boa gestão estratégica, ampliar o conhecimento sobre atitudes e comportamentos humanos presentes no ambiente organizacional, uma vez que as pessoas são as que mais podem contribuir para o aumento ou limitação das forças e fraquezas de uma organização, dependendo da forma como as mesmas são tratadas (Chiavenato, 1999).

No âmbito da presente investigação surgem alguns conceitos associados às organizações, profissões e identidades (individual, grupal, organizacional e societal) com o objetivo de explicar as relações entre o trabalho, os fatores organizacionais e o desempenho do negócio (Tinoco, 2008), e que se constituem construtos relevantes para as práticas de gestão de recursos humanos, no sentido de se alcançar uma vantagem



competitiva sustentada e permanente ao longo do tempo. A identificação organizacional ocupa um lugar de destaque nesta galeria de conceitos centrais, pela sua complexidade, sendo que se desenvolve ao longo do tempo, com base na identidade da organização, ou seja, com base na expressão dos aspetos organizacionais que são percebidos como centrais, distintivos, relativamente estáveis no tempo e que respondem à questão "quem somos nós?" (Albert & Whetten, 1985).

A identificação de um indivíduo com a organização onde trabalha existe quando o colaborador integra as crenças, normas e valores da organização na sua própria identidade, sendo a identificação organizacional um conceito poderoso para explicar atitudes e comportamentos das pessoas em contexto organizacional. Uma maior identificação com o grupo (em última instância com a organização), implica comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores do mesmo (Ashforth & Mael, 1989), o que explica a importância deste construto para a gestão estratégica de recursos humanos e da organização no seu todo.

Abrams e Moura (2001) argumentaram que, pela importância que a pertença a um grupo tem na autodefinição dos indivíduos, a identificação organizacional é provavelmente o maior determinante das intenções de *turnover* numa organização e, por outro lado, contribui para que as organizações detenham algum controlo sobre os seus trabalhadores e respetivos comportamentos, controlo esse que provém em parte da satisfação dos mesmos com o trabalho e com a organização em geral (Pratt, 1998). Parece, assim, pertinente estudar empiricamente a relação entre identificação organizacional, satisfação organizacional, e um dos comportamentos mais importantes para o sucesso empresarial – a intenção voluntária de *turnover* (Van Dick et al., 2004).

Nesta sequência, a investigação tem como principal objetivo estudar a influência, quer da Identificação Organizacional, quer da Satisfação Organizacional, na intenção voluntária de abandonar a organização (Intenção de *Turnover*), numa população pertencente a um dos programas de atração, desenvolvimento e retenção de jovens talentos de uma das principais empresas portuguesas do setor das telecomunicações. Pretende-se sobretudo contribuir para o entendimento das atitudes e comportamentos desta população, tendo em vista monitorizar e melhorar a gestão organizacional do programa, evitando o risco de perda de potenciais talentos, e respetivo investimento nos mesmos.

O presente estudo encontra-se estruturado em quatro secções, iniciando-se com o Enquadramento Teórico, onde é apresentada uma breve revisão de literatura sobre as variáveis em estudo - Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional, Intenção de *Turnover*, e a relação entre estas.

Segue-se a secção do Método, onde é descrita a amostra, os instrumentos utilizados e o procedimento adotado na recolha dos dados junto da população alvo.

Por fim, as últimas secções (Resultados e Discussão) são dedicadas à apresentação e análise dos resultados obtidos, com o objetivo de se retirar conclusões gerais sobre o estudo, identificar as suas limitações, os seus contributos teóricos e práticos, bem como sugestões para futuras investigações.

## **1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1 Identificação Organizacional**

Embora se tenha mantido na “sombra” do empenhamento organizacional durante várias décadas (Boroş, 2008), a identificação organizacional é um tema popular na literatura desde os anos 60 (March & Simon, 1958; Kelman, 1961), que tem sido cada vez mais encarado como um construto fundamental para a compreensão da identidade dos indivíduos e para a explicação das suas atitudes e comportamentos em contexto de trabalho (Tavares, 2001).

Nos últimos anos, o crescente interesse dos teóricos organizacionais sobre este conceito visa enfatizar a importância das relações do indivíduo com o ambiente em que se insere, e como este se define com base nessas mesmas relações, utilizando para tal, um dos referenciais teóricos mais proeminente no estudo da identificação organizacional: a Teoria da Identidade Social – TIS (Tajfel & Turner, 1979).

De acordo com esta teoria, o autoconceito de uma pessoa é composto por uma identidade pessoal que engloba características do próprio, tais como interesses e competências, e por uma identidade social formada a partir das classificações de grupos que se destacam (Tajfel & Turner, 1985, citado por Mael & Ashforth, 1992). A proposição base desta teoria centra-se no argumento de que a identificação social com um grupo envolve a incorporação no autoconceito dos indivíduos, das normas e valores desse mesmo grupo, ou seja, trata-se de um sistema de classificação social que fornece

aos indivíduos uma forma de se definirem por meio da percepção de pertença ou sentido de unidade com um grupo específico. Assim sendo, quanto mais uma pessoa se identificar com um grupo, mais aplica os atributos e características do mesmo ao seu *self*, e mais os resultados para o grupo são experienciados como sendo resultados para o próprio (Turner, Hogg, Oakes, Reicher & Wetherell, 1987). Por outras palavras, quando os indivíduos se identificam com um grupo, vinculam-se psicologicamente a ele e às suas práticas, passando a partilhar as suas vivências positivas e negativas, as suas experiências, os seus sucessos e fracassos e o seu destino (Tolman, 1943; Marra, Fonseca & Marques, 2014).

Partindo desta perspetiva, Ashforth e Mael (1989) e Mael & Ashforth (1992), foram os primeiros teóricos a aplicarem as contribuições de Tajfel e Turner à teoria organizacional, argumentando que a identificação organizacional pode ser entendida como um subtipo de identificação social em que o indivíduo se define a si próprio em termos da sua associação e pertença à organização onde trabalha (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Nesta linha de pensamento, diversos autores defendem que a pertença a grupos de trabalho (em última instância à organização no seu todo) é uma das principais afiliações que uma pessoa pode ter, provavelmente mais importante de que qualquer associação a outros grupos sociais, como sejam o sexo, a idade ou a etnia (Bergami & Bagozzi, 2000, citado por Van Dick, 2001; Hogg & Terry, 2000, citado por Van Dick, 2001; Van Dick et al., 2004). Outros autores estabelecem definições muito parecidas, como é o caso de Pratt (1998) que compreende a identificação do indivíduo com a organização onde trabalha, como o processo que acontece quando as crenças do próprio sobre a organização se tornam uma referência e definição para si (*self-referential* e *self-defining*).

Nesta sequência, torna-se passível de compreender que os conceitos de identidade e identificação, embora distintos, se aproximam, sendo que o primeiro se refere ao conjunto de crenças e significados que respondem à pergunta “Quem sou eu?” (Pratt, 1998; Mead, 1967, citado por Marra et al., 2014), e o segundo se centra em quem o indivíduo é relativamente aos outros (Pratt, 1998). É por meio da identificação que os indivíduos se reconhecem como membros de uma organização, estando esse sentimento de pertença intimamente ligado à percepção dos limites do grupo, de diferenciação e de distintividade (Fernandes, Marques & Carrieri, 2009).

Há, ainda, que referir a categorização da identificação organizacional através da identificação por afinidade, na qual as pessoas se identificam com uma organização por

acreditarem nas suas normas e valores, e que tem origem desde cedo com o processo de recrutamento e seleção, e da identificação por emulação, que provém de um processo de mudança, provavelmente advindo da socialização, e que conduz o indivíduo a assimilar as crenças e os valores da organização (Pratt, 1998).

Todos estes desenvolvimentos levam à premissa de que o estudo da identificação organizacional é essencial para as práticas administrativas, uma vez que diversas pesquisas demonstram que a identificação social em contexto laboral é um conceito poderoso para explicar o desempenho e bem-estar dos indivíduos, e as suas intenções de abandonar a organização (intenção de *turnover*) (Van Dick, 2004). Por conseguinte, os indivíduos que mais se identificam com a organização onde trabalham, são aqueles que mais facilmente permanecem nela (e.g. Van Dick, 2004; Tavares, Caetano & Silva, 2007; Randsley de Moura, Abrams, Retter, Gunnarsdottir & Ando, 2009), que mais provavelmente despenderão esforços para a apoiar (e.g. Mael & Ashforth, 1992; Tavares et al., 2007), que terão comportamentos mais alinhados com as crenças, normas e valores da empresa (Ashforth & Mael, 1989), e que estarão mais satisfeitos com o trabalho em geral (e.g. Efraty & Wolfe, 1988, citado por Tinoco, 2008; Johnson et al., 2006, citado por Tinoco, 2008).

Em suma, apesar do construto de identificação organizacional ser complexo e englobar uma série de outras especificidades e conceitos, ligados ao seu foco, dimensões e patologias (e.g. Van Dick, 2001; Van Dick et al., 2004; Tinoco, 2008; Marra et al., 2014), importa para a presente investigação deixar claro que a identificação organizacional poderá ter consequências nas atitudes e nos comportamentos dos trabalhadores, como é o caso da satisfação organizacional e da intenção de *turnover*, pelo que deve constituir uma preocupação permanente entre líderes, gestores e teóricos organizacionais (Riketta, 2005).

## **1.2 Satisfação Organizacional**

A satisfação organizacional, ou satisfação no trabalho, é uma das atitudes mais estudadas em contexto organizacional (e.g. Dormann & Zapf, 2001; Van Dick et al., 2004; Hampton, 1992, citado por Ferreira & Siqueira, 2005; Siqueira, 1995 citado por Ferreira & Siqueira, 2005), o que é defendido essencialmente por duas razões: porque a satisfação no trabalho é influenciada por condições, tais como a responsabilidade, a

variedade da tarefa e a comunicação, logo ganha importância para todos aqueles que têm interesse em perceber a avaliação subjetiva das condições de trabalho; e porque é um aspeto de enorme relevância quando se pretendem analisar variáveis, como o absentismo ou a ineficiência organizacional (Dormann & Zapf, 2001).

D'Amorim (1995) define satisfação organizacional como um estado emocional que reflete uma resposta afetiva em relação à situação de trabalho, e Brief (1998) argumenta que este estado se desenvolve através das interpretações dos colaboradores relativamente às circunstâncias do trabalho, como por exemplo a perceção de justiça, a variedade da tarefa e a adequação percebida. Acrescenta ainda que a avaliação destas circunstâncias é influenciada por dois fatores: características objetivas do trabalho (e.g. salário) e características pessoais, tais como as variáveis demográficas e os traços de personalidade. Ainda neste enquadramento, Lee (2000) refere-se a este mesmo conceito como sendo um estado de prazer emocional que resulta da avaliação ou experiência no trabalho, e Spector (2002), realça que a satisfação organizacional é o produto da adequação entre o indivíduo e o seu trabalho.

Apesar de ainda existirem inúmeras divergências quanto à sua definição, vários autores já concordam que se trata de um conceito multifatorial e com uma forte componente afetiva relativamente à situação no trabalho (Tamayo, 1998; Ferreira & Siqueira, 2005), e que dita muitas das atitudes e comportamentos dos colaboradores face à organização. Por outras palavras, a satisfação organizacional reflete o sentimento do indivíduo em relação ao seu trabalho, quer de forma geral, quer em relação aos seus vários aspetos, podendo originar atitudes e comportamentos mais ou menos positivos, dependendo do grau de satisfação ou de insatisfação.

Tamayo (1998), argumenta que os fatores de satisfação organizacional mais frequentemente estudados são a satisfação com a natureza do trabalho, a satisfação com o salário, a satisfação com o sistema de promoções e a satisfação com os colegas e chefias. A identificação destes fatores que influenciam a satisfação de forma geral, torna-se uma ajuda essencial para as tomadas de decisão informadas e para o evitamento de comportamentos indesejáveis, tais como o abandono (ou intenção de) voluntário da organização (Cranny, Smith & Stone, 1992, citado por Lambert, Hogan & Barton, 2001).

Diversos estudos defendem que a satisfação organizacional é, à semelhança da identificação organizacional, um dos principais preditores das intenções de *turnover* (e.g. Porter & Steers, 1973; Eby, Freeman, Rusch & Lance, 1999; Griffeth, Hom & Gaetner, 2000; Hom & Kinicki, 2001; Lambert et al., 2001; Ferreira & Siqueira, 2005).

As pesquisas de Griffeth et al. (2000) chegam mesmo a demonstrar que a satisfação organizacional na sua forma mais geral está mais relacionada com o *turnover* do que a satisfação com as diversas facetas do trabalho. Para além disso, importa ainda referir que existe uma relação positiva e significativa entre satisfação geral no trabalho e identificação organizacional, fortemente suportada por fundamentação teórica e evidências empíricas (e.g. Mael & Ashforth, 1992; Van Dick et al., 2004; Van Dick & Riketa, 2005; Tinoco, 2008; Randsley de Moura et al., 2009).

Vários outros estudos demonstram ainda que a presença de elevados níveis de satisfação organizacional está associada a melhores desempenhos, a menores níveis de absentismo (e.g. Porter & Steers, 1973), a comportamentos de cidadania organizacional (e.g. Rego, 2002), ao aumento do empenhamento organizacional (e.g. Sager & Johnston, 1989), entre outras consequências com impacto para a organização.

De destacar, assim, o estudo desta variável pela sua forte ligação a diversos outros construtos de grande importância em contexto laboral, tais como a identificação organizacional e a intenção de *turnover*.

### **1.3 Intenção de *Turnover***

Sendo igualmente um dos temas mais estudados em contexto laboral, o *turnover* é considerado um dos maiores problemas para as organizações, pelo carácter extremamente dispendioso para as entidades empregadoras, principalmente em empresas que promovem e investem em formação desenhada à medida das necessidades das funções e do negócio (Cascio, 1982, citado por Van Dick et al., 2004), e também porque a saída de colaboradores implica novos gastos em recrutamento e seleção, formação, entre outras práticas relacionadas com os recursos humanos. Há evidências de que em grupos de trabalho onde existe este comportamento (ou intenção de), se produz significativamente menos (Argote, Insko, Yovetich & Romero, 1995), pelo que a importância que lhe é atribuída explica-se sobretudo pelo impacto que o *turnover* pode ter ao nível do decréscimo global da produtividade, eficiência e lucros de uma organização (Larkin, 1995; Huang, Lawer & Lei, 2007).

Na literatura podem encontrar-se diversas definições de *turnover*, como por exemplo a de Tett e Meyer (1993) que se referem a este conceito como tratando-se do término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a

organização onde trabalha. No entanto, apesar das inúmeras facetas deste conceito, para a presente investigação importa apenas distinguir entre *turnover* involuntário e *turnover* voluntário e, conseqüentemente, entre *turnover* e intenção de *turnover*. Enquanto o *turnover* involuntário reflete a saída de colaboradores por decisão da organização, o voluntário reflete a saída de colaboradores por decisão dos próprios (Price & Mueller, 1981; Shaw, Delery, Jenkins & Gupta, 1998). Como o presente estudo pretende explorar a influência de alguns conceitos organizacionais na intenção voluntária de abandonar a organização, apenas o *turnover* voluntário ganha relevo enquanto referencial teórico, uma vez que a saída de colaboradores por vontade própria, logo de forma inesperada para a organização, aumenta o risco de perda de potenciais talentos e de todo o investimento realizado nestes indivíduos, em comparação com a saída de colaboradores por decisão da organização.

Há, assim, que enquadrar o conceito de intenção de *turnover*, a designação habitualmente adotada para referir a vontade dos trabalhadores de abandonar a organização onde trabalham, ou por outras palavras, a atitude comportamental de intenção de sair da organização (Aydogdu & Asikgil, 2011). Segundo Chang (1999), é de extrema importância o estudo da intenção do indivíduo em abandonar a organização na investigação de *turnover* efetivo ou real, uma vez que, em termos metodológicos, durante o período em que uma investigação é levada a cabo, é mais viável medir o facto de qualquer colaborador questionar a sua vontade em permanecer na organização (Oliveira, 2009). Por outro lado, existe fundamentação que corrobora a ideia de que a “intenção de sair” da empresa é o indicador mais imediato e preciso do comportamento real de abandono da organização (e.g. Steers & Mowday, 1981; Hom, Griffeth & Sellaro, 1984; Randsley de Moura et al., 2009). Ou seja, a intenção de *turnover* é considerada uma variável cognitiva final que pode afetar de imediato o *turnover* real (Ferreira & Siqueira, 2005), e por isso mesmo constitui-se o principal e mais forte preditor da saída efetiva (Kraut, 1975; Tett & Mayer, 1993; Wasti, 2003).

Diversos são os motivos que levam os indivíduos a quererem abandonar o seu trabalho, tais como questões intrínsecas aos colaboradores, características do próprio trabalho, ambiente organizacional, relações laborais, tipo de liderança, expectativas, existência de alternativas externas à organização, entre outros (e.g. Porter & Steers, 1973; Mobley, Griffeth, Hand & Meglino, 1979). De entre os inúmeros preditores da intenção de *turnover* há que destacar a identificação organizacional, a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional, a percepção de justiça de remuneração e

benefícios, as condições de trabalho, como é o caso do horário e de questões relacionadas com as tarefas e funções, conflitos, sobrecarga e ambiguidade de papéis, dificuldade de conciliação entre o trabalho e a família, e as oportunidades de formação e de desenvolvimento de competências (e.g. Laser, 1980; Lum, Kervin, Clark, Reid & Sirola, 1998; Eby et al., 1999; Houkes, Janssen, Jonge & Nijhuis, 2001; Layne, Hohenshil & Singh, 2004; Ferreira & Siqueira, 2005). Assim, embora seja um comportamento associado a inúmeros conceitos psicológicos (e.g. Porter & Steers, 1973; Shaw et al., 1998; Griffeth et al., 2000; Ferreira & Siqueira, 2005), este fenómeno está longe de ser plenamente entendido, principalmente no atual mundo organizacional em crise.

#### **1.4 Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover***

Tal como já referido, o investimento organizacional em seleção, formação, promoção de colaboradores, entre outros processos, é muitas das vezes desperdiçado quando trabalhadores talentosos e com bons desempenhos decidem abandonar a organização, pelo que o *turnover* voluntário é um dos comportamentos que as empresas mais tentam evitar. Por essa mesma razão, é de extrema utilidade considerar os processos psicológicos subjacentes ao abandono da organização, processos esses que apesar de muito estudados, ainda não são totalmente claros (Van Dick et al., 2004).

Pesquisas anteriormente referidas, demonstram que, tanto a identificação organizacional, como a satisfação organizacional são fortes preditores da intenção de *turnover*. No entanto, poucas são as investigações que tentam perceber a relação recíproca entre estes dois conceitos para explicar a intenção de saída da organização, ou seja, como é que a identidade e a satisfação de forma combinada contribuem para a decisão dos colaboradores ficarem ou saírem da empresa (Van Dick et al., 2004; Randsley de Moura et al., 2009). Um entendimento mais aprofundado desta relação, permite não só saber até que ponto os trabalhadores de uma organização se encontram identificados e satisfeitos com o seu trabalho, como também, fornecer informação útil ao nível da gestão, para promover implicações mais positivas do que negativas, para a organização e para os indivíduos.

Van Dick et al. (2004) estudaram a relação entre os três conceitos, sugerindo que a relação entre identificação organizacional e intenção de *turnover* é parcialmente



mediada pela satisfação organizacional. Por outras palavras, estes autores defendem que os indivíduos que estão fortemente identificados com a organização tendem a vê-la mais positivamente de forma geral e a ignorar aspetos mais negativos. A identificação é aqui entendida de acordo com os princípios da formação de atitudes (Eagly & Chaiken, 1993, 1998), sendo encarada como uma atitude mais geral dos trabalhadores para com a sua organização, que influencia a avaliação e perceção de aspetos mais específicos do trabalho, resultando em níveis mais ou menos elevados de satisfação organizacional. De um modo geral, a identificação organizacional é vista como um forte influenciador da satisfação, sendo esta última entendida como a variável que influencia as atitudes mais concretas para com o trabalho, como é o caso da intenção de permanecer ou sair da organização.

Já para Randsley de Moura et al. (2009), a identificação organizacional, ao referir-se ao sentimento de interligação entre o *self* e a organização, constitui o preditor psicológico mais próximo das intenções de *turnover*, e a satisfação organizacional está associada a variáveis mais psicologicamente “afastadas” destas intenções, tal como a satisfação com as condições de trabalho. Por outras palavras, a satisfação é aqui entendida como um potencial antecedente da identificação organizacional (Williams & Hazer, 1986), permitindo antever que quanto mais satisfatório for o trabalho para um indivíduo ao longo do tempo, mais tendência haverá para que essa pessoa se identifique com a organização onde trabalha.

Esta perspetiva vai ao encontro da Teoria da Identidade Social, pois parte do pressuposto de que deixar uma organização implica necessariamente deixar um grupo, normalmente a favor de um outro. Uma vez que a pertença a um grupo é importante para o *self* de cada indivíduo, é pouco provável que uma pessoa abandone esse mesmo grupo de forma fácil. Por outro lado, a satisfação organizacional não implica o sentimento de pertença e de unidade a um grupo, sendo mais conceptualizada como uma avaliação de custos e benefícios baseados numa atitude, pelo que é expectável que as motivações centradas na identidade, façam da identificação organizacional um condutor de intenções de *turnover* mais poderoso do que as atitudes centradas na satisfação organizacional.

Em concordância com o que até aqui foi apresentado, e com base em estudos anteriores (e.g. Mael & Ashforth, 1992; Van Dick et al., 2004; Ferreira & Siqueira, 2005; Randsley de Moura et al., 2009), a presente investigação propõe-se estudar a relação entre Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de

*Turnover*. Tendo em conta o enquadramento teórico, é necessário realçar que tanto a identificação organizacional como a satisfação no trabalho, têm uma relação significativa com a intenção de *turnover*, sendo mesmo possível que se encontrem contribuições independentes de ambas as variáveis na predição da “intenção de saída”. Para além disso, uma vez que ambas são preditores que envolvem a orientação para uma mesma entidade, neste caso uma organização, é natural que se encontrem correlações positivas entre Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional. Nesta sequência, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

**Hipótese 1:** Existe uma relação direta e significativa entre Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional.

**Hipótese 2:** Existe uma relação inversa e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover*.

**Hipótese 3:** Existe uma relação inversa e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*.

Visto que a presente investigação será levada a cabo numa população específica, pertencente a um dos programas que mais investe nos indivíduos quer em recrutamento e seleção, quer em formação e retenção de talentos, é dada uma forte relevância ao conceito de identificação organizacional que de alguma forma operacionaliza o ideal dos colaboradores “vestirem a camisola” da organização da qual fazem parte, o que se espera alcançar com o programa referido. No fundo é expectável que o investimento neste programa por parte da organização, tenha um forte impacto ao nível da identificação dos seus colaboradores com a missão, objetivos e valores organizacionais, de modo a obter algum “controlo” relativamente às suas atitudes e comportamentos em contexto de trabalho. Assim sendo, é aqui defendido que mais do que satisfeitos, os colaboradores devem sentir-se identificados com a organização, pelo que acima de tudo será esse o maior preditor das intenções de abandonar a empresa onde trabalham. Ou seja, a satisfação organizacional é, assim, entendida como um antecedente da identificação organizacional, que por sua vez irá ter um impacto relevante na tomada de decisão de se abandonar ou não a organização.

É esperado que quanto mais satisfeitos os indivíduos estiverem com o seu trabalho em geral, mais identificados irão ficar ao longo do tempo, e logo terão menos intenção de sair da organização. Tal é explicável pela grande importância que a pertença a um grupo adquire no autoconceito, sentido de unidade e pertença de um indivíduo,

que acaba por pesar na intenção ou tomada de decisão de abandono da organização, mais do que a satisfação ou insatisfação sentida pelo trabalho. Posto isto, formula-se a seguinte hipótese de investigação:

**Hipótese 4:** A relação entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover* é mediada pela Identificação Organizacional.

## 2. MÉTODO

### 2.1 Participantes

A amostra do presente estudo é constituída por 249 colaboradores de uma das principais empresas portuguesas do setor das telecomunicações, todos eles pertencentes a um dos programas de atração, desenvolvimento e retenção de talento da organização, representando 52 % da população total de 480 colaboradores.

Embora todos os sujeitos inquiridos pertençam ao mesmo programa organizacional, 167 realizam funções numa área técnica (67%) e 82 realizam funções nas áreas ligadas aos sistemas e tecnologias de informação (33%). Têm por isso habilitações literárias diferentes, distribuídas da seguinte forma: 120 destes colaboradores têm o 12º ano ou um curso profissional equivalente (48%), 82 têm grau de licenciatura (33%), 2 são pós-graduados (1%), 39 dos participantes têm mestrado (16%), e os restantes 6 referem ter outras habilitações literárias que não as contempladas pelas alternativas do questionário (2%). De referir também a variável sexo, em muito relacionada com as funções tidas em conta no programa da empresa, sendo que a maioria (91.6%), da população é do sexo masculino e apenas 8,4% do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 20 e os 32 anos de idade ( $M = 25.6$ ;  $DP = 2.5$ ).

Uma vez que o programa em causa é composto por 4 anos, é ainda possível destacar o nível de antiguidade dos participantes no mesmo e, consequentemente, na organização: 96 colaboradores estão a realizar o estágio profissional (38%), 40 colaboradores encontram-se no primeiro ano de contrato a termo certo (16%); 58 colaboradores no segundo ano de contrato a termo certo (23%); e 55 colaboradores no terceiro contrato a termo certo, aquele que antecede uma possível passagem aos quadros efetivos da empresa (22%).

## **2.2 Instrumentos**

### **2.2.1 Escala de Identificação Organizacional**

A Escala de Identificação Organizacional é composta pelos 6 itens da Escala original de Mael e Ashforth (1992), sendo considerada por Riketta (2005) a mais utilizada e recomendada para medir a identificação organizacional. Para cada uma das afirmações que avaliam o grau com que as pessoas se identificam com a organização onde trabalham, os participantes devem assinalar as respostas numa escala tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente), a saber: *Quando alguém critica a organização, sinto isso como um insulto pessoal; Eu estou verdadeiramente interessado no que os outros pensam acerca desta organização; Quando falo desta organização, digo mais vezes “nós” do que “eles”; O sucesso desta organização é o meu sucesso; Quando alguém elogia a organização, sinto isso como um elogio pessoal; Se uma história na comunicação social criticasse a organização sentir-me-ia embaraçado.*

Segundo os autores da Escala (Mael & Ashforth, 1992), o Alfa de Cronbach varia entre .81, numa amostra de empregados da área de negócios e de alunos de psicologia, e .83 numa amostra de gestores de diversas empresas e níveis hierárquicos.

De referir o facto de não ter sido possível ter acesso ao processo de tradução e adaptação da Escala à população portuguesa (Noronha, 2013). Apesar disso, os índices de consistência interna obtidos em diversas aplicações da Escala para fins de dissertação de mestrado, revelaram, igualmente, uma boa precisão do instrumento de medida, mais especificamente .87 (Tinoco, 2008) e .91 (Noronha, 2013).

### **2.2.2 Escala de Satisfação Organizacional**

A satisfação no trabalho foi medida através de 7 dos 8 itens originais da Escala de Satisfação Organizacional desenvolvida por Lima, Vala, e Monteiro (1994), tendo sido retirado o item que se refere apenas a posições de chefia (“Em relação à competência e funcionamento dos seus subordinados, diria que está...”), por não ser relevante para a amostra em estudo. Dos itens utilizados, os primeiros 6 medem fatores específicos da satisfação no trabalho (“Em relação às suas perspetivas de promoção, diria que está”; “Em relação à organização e funcionamento do departamento onde trabalha, diria que está”; “Em relação à colaboração e clima de relação com os seus colegas de trabalho, diria que está”; “Em relação à renumeração que recebe, diria que

está”; “Em relação à competência e funcionamento do seu superior imediato, diria que está”; “Em relação ao trabalho que realiza, diria que está”), representando o último (“Tudo somado, e considerando todos os aspetos do seu trabalho e da sua vida nesta empresa, diria que está”) uma medida direta da satisfação organizacional de uma forma geral.

Para cada uma das afirmações os participantes devem assinalar as respostas numa escala tipo *Likert* de 1 (Extremamente Insatisfeito) a 7 (Extremamente Satisfeito), com o objetivo de espelhar em que medida se consideram satisfeitos com o seu trabalho, tendo em conta diversos aspetos deste, e considerando as atuais circunstâncias da vida profissional.

Apesar de não estarem acessíveis os índices de precisão obtidos pelos autores da Escala, o estudo de Borges (2012), que utilizou exatamente os mesmos 7 itens originais aplicados na presente investigação, revela um bom índice de consistência interna, apresentando um Alfa de Cronbach de .80.

### **2.2.3 Escala de Intenção de *Turnover***

Para avaliar a Intenção de *Turnover*, procedeu-se à elaboração de um instrumento de medida, composto por 8 itens de outras escalas já existentes na literatura. Os itens 1, 4 e 6 (“Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”; “Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho”; “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”) são originários da Escala de Intenção de *Turnover* de Camman, Fichman, Jenkins e Klesh (1979, citado por Chen, Hui & Sego, 1998), traduzidos e adaptados por Yan (2008).

Relativamente aos itens 3 e 5 (“Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma”; “Penso prosseguir a minha carreira na organização onde trabalho;”), são dois dos itens originais da Escala de Intenção de *Turnover* de Huang et al., (2007) traduzidos e adaptados por Rafael e Lima (2007). No seu estudo, Oliveira (2009) verificou que o item “Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma”, contribuiu para a diminuição da consistência interna da escala utilizada, o que levou à reflexão sobre o modo como o conceito de carreira é entendido nos dias de hoje. Do emprego para a vida, passou-se à noção de carreira definida pela sucessão de

empregos (Duarte, 2006), que promovem o desenvolvimento do colaborador e da sua carreira através da aprendizagem contínua, pelo que parece fazer todo o sentido adaptar-se o item em causa. Assim, para o presente estudo fez-se uma alteração, de modo a não modificar o sentido da frase formulada, passando de “Tenciono manter-me na organização onde trabalho até à reforma” para “Tenciono manter-me na organização onde trabalho”.

Os itens 2 e 8 (“Tenho feito contactos para sair desta organização”; “Penso em sair desta organização logo que tenha oportunidade para isso”) foram retirados da escala desenvolvida por Nunes, Monteiro, Oliveira e Silva (1992) para medir os fatores comportamentais *exit* (abandono), *voice* (voz ativa), *loyalty* (lealdade) e *neglect* (negligência), sendo que a escolha de itens, apenas contemplou os 4 itens relativos ao comportamento de abandono organizacional (*exit*). Por fim, o sétimo item (“Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”) foi elaborado de raiz, tendo em vista o instrumento a ser utilizado na presente investigação.

Importa ainda referir que os itens 1, 3, 5 e 7 se encontram formulados de forma a traduzir uma concordância que revela a intenção de permanecer na organização, enquanto que os itens 2, 4, 6 e 8 traduzem a intenção inversa, ou seja, a de abandonar a organização (Intenção de *Turnover*).

Assim, a Escala de Intenção de *Turnover* aplicada no presente estudo, tem como objetivo avaliar o grau em que os participantes tencionam abandonar a organização onde atualmente trabalham, através da indicação do seu nível de concordância através de uma escala tipo *Likert* de 1 (Discordo Totalmente) a 5 (Concordo Totalmente).

A versão experimental desta Escala (Lima & Mendes, 2014) foi aplicada num estudo piloto, a uma amostra aleatória de 51 indivíduos, com idades compreendidas entre os 20 e os 40 anos ( $M = 25.84$ ;  $DP = 3.987$ ), e maioritariamente do sexo feminino (61%). A recolha de dados foi realizada informaticamente, explicando-se o objetivo do estudo e que se tratava da aplicação da versão experimental do instrumento. Optou-se pelo método informático sobretudo pela dimensão da própria escala, por se centrar no estudo de uma variável já muito investigada na literatura, inclusive através de instrumentos traduzidos e adaptados para a população portuguesa, e pela acessibilidade e facilidade de recolha e tratamento de dados.

Após a recolha das respostas foi realizado o estudo da consistência interna da escala, que revelou um bom índice de precisão (.85). Através do cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, que tem como patamar o sugerido por Murphy e Davidsholder (1988,

citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006), segundo os quais a consistência interna de um instrumento é considerada moderada a elevada quando apresenta valores entre .80 e .90, o resultado obtido justificou a aplicação da Escala no estudo principal.

A análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*) demonstrou também que este índice não seria significativamente superior se algum dos itens fosse excluído, pelo que a Escala não sofreu alterações ao nível dos itens propostos para a sua composição, após esta análise.

## 2.3 Procedimento

Como anteriormente referido, a presente investigação foi desenvolvida numa das principais empresas portuguesas do setor das telecomunicações, sediada em Portugal e com atuação em diversos países. O contacto inicial foi estabelecido com a Direção de Recursos Humanos da organização em causa, que mostrou abertura à proposta de investigação para efeitos de dissertação de mestrado e contributo prático interno, pelo que a aprovação por parte da organização para a aplicação dos instrumentos de medida foi de fácil acesso.

Após a aprovação, procedeu-se à introdução e “combinação” das escalas de medida numa plataforma *online* de recolha de dados, para posterior envio do questionário via correio eletrónico. À semelhança do que já acontecera com o estudo piloto, a escolha deste método deveu-se sobretudo, à facilidade de acesso na obtenção de respostas, principalmente quando se trata de uma organização de grandes dimensões com muitos dos seus colaboradores “afastados” por razões geográficas. Deste modo, tornou-se possível, não só recolher dados junto da população alvo que se encontra “distribuída” por diversas zonas do país, como também fornecer alguma flexibilidade de horário para a resposta aos instrumentos por parte dos participantes.

A organização dos instrumentos e instruções no suporte informático escolhido para o efeito teve a seguinte ordem: introdução ao estudo, recolha de dados pessoais, Escala de Identificação Organizacional, Escala de Satisfação Organizacional, Escala de Intenção de *Turnover* e agradecimentos finais.

Para que os participantes respondessem às provas, foi-lhes dada informação sobre as instruções das escalas de medida, bem como a explicação, enquadramento, objetivos e duração do estudo (aproximadamente 30 minutos). Foi também incluída

uma cláusula de consentimento informado, no sentido de transmitir aos indivíduos a sua livre participação na investigação e a confidencialidade da recolha e tratamento de dados. Neste seguimento foram, igualmente, solicitados os dados demográficos relevantes para o estudo (sexo, idade, habilitações literárias, especificidade do programa ao qual pertencem através das funções que desempenham e direção da organização na qual trabalham), sendo que a maioria dos campos possibilitava a resposta com base na seleção entre várias opções, com a intenção de reduzir a probabilidade de erro ou de respostas pouco precisas. Assim, os únicos campos que permitiram a resposta livre foram: idade e direção da organização onde os participantes desempenham as suas funções. Quanto aos dados pessoais requeridos, os mesmos apenas serviram fins estatísticos, não colocando em causa a confidencialidade e anonimato dos participantes.

O envio do instrumento foi realizado internamente para os e-mails corporativos dos colaboradores, e associado à imagem do programa ao qual os mesmos pertencem, com o objetivo de apelar ao sentimento de responsabilidade e de, assim, conseguir o máximo de respostas por parte da população em causa. Para tal, foi dado um prazo de cerca de três semanas para responderem aos instrumentos, tendo-se obtido um balanço bastante positivo, uma vez que dos 480 participantes previstos, 249 responderam dentro do tempo solicitado, mesmo tratando-se de uma altura do ano marcada pelo período de férias de grande parte dos colaboradores da organização.

### **3. RESULTADOS**

Nesta secção são apresentados os resultados do presente estudo, para o que se procedeu inicialmente à análise descritiva (medidas de tendência central e de dispersão), e ao estudo da consistência interna das medidas utilizadas. De seguida são apresentados os estudos correlacional e comparativo com vista a testar as hipóteses de investigação inicialmente formuladas. Para efetuar o tratamento estatístico dos resultados obtidos utilizou-se o *software* SPSS 22 (*Statistical Package for Social Sciences*).

No Quadro 1 (análises descritiva e da precisão) são apresentadas as médias, os desvios-padrão e os índices de precisão referentes a cada um dos instrumentos utilizados - Escalas de Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*.



**Quadro 1** – Médias, Desvios-padrão e Índices de Precisão

	Nº Itens	Média	Desvio-Padrão	Alfa de Cronbach
Identificação Organizacional	6	3.94	0.68	.82
Satisfação Organizacional	7	4.88	1.08	.89
Intenção de <i>Turnover</i>	8	1.88	0.94	.92

Pela observação dos valores apresentados constata-se que as médias das Escalas de Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional são moderadamente elevadas (3,94 numa escala de 1 a 5 para a Identificação Organizacional, e 4,88 numa escala de 1 a 7 para a Satisfação Organizacional). Por outras palavras, pode considerar-se que os colaboradores, embora não apresentando níveis de identificação e satisfação organizacionais elevados, de um modo geral identificam-se com a organização e estão satisfeitos com esta e com os respetivos aspetos do seu trabalho.

No que concerne à Intenção de *Turnover*, o valor médio apresentado é baixo (1,88 numa escala de 1 a 5), o que tende a revelar que os colaboradores apesar de apenas se sentirem moderadamente identificados e satisfeitos com a organização, não perspetivam abandoná-la voluntariamente.

Para avaliar a consistência interna das escalas utilizadas na presente investigação, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de precisão Alfa de Cronbach, verificando-se (Quadro 1), elevados índices de precisão dos instrumentos, uma vez que o patamar mínimo exigido de .70 (Nunnally, 1978, citado por Marôco & Garcia-Marques, 2006) foi ultrapassado em todos os casos: .82 para a Escala de Identificação Organizacional, .89 para a Escala de Satisfação Organizacional e .92 para a Escala de Intenção de *Turnover*. De realçar o facto deste último resultado ter revelado, a par do que já tinha acontecido no estudo piloto, um nível de consistência interna elevado, reforçando a aplicabilidade do instrumento para medir a variável em causa.

A análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*) demonstrou também que os índices de consistência interna não seriam significativamente superiores se algum dos itens fosse excluído. Ainda assim, destaca-se o item 7 da Escala de Intenção de *Turnover* (“Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”), sem o qual o índice de precisão passaria de .92 para .95.

Seguidamente realizou-se o estudo da distribuição da amostra das variáveis em estudo, com o objetivo de verificar a existência ou não da normalidade da distribuição. Para tal, aplicaram-se quatro critérios: Coeficiente de Assimetria, Coeficiente de Curtose, Teste de Ajustamento (*Kolmogrov-Smirnov*) e *Q-Q Plots*. De acordo com os resultados, apenas a variável Intenção de *Turnover* não apresenta uma distribuição normal, uma vez que tem uma forte tendência para tomar valores baixos.

Nesta sequência, no sentido de se testarem as hipóteses de investigação inicialmente formuladas, procedeu-se ao cálculo das correlações entre as variáveis (Quadro 2), recorrendo-se aos coeficientes de *Pearson* (Hipótese 1) e de *Spearman* (Hipóteses 2, 3 e 4).

**Quadro 2** – Matriz de Correlações

		Identificação Organizacional	Satisfação Organizacional	Intenção de <i>Turnover</i>
Identificação Organizacional	<i>Person</i> Sig.	1		
Satisfação Organizacional	<i>Person</i> Sig.	.450** 0.00	1	
Intenção de <i>Turnover</i>	<i>Spearman</i> Sig.	-.352** 0.00	-.612** 0.00	1

\*\* . Correlação significativa  $p < 0.01$

A análise do Quadro 2 evidencia a existência de uma relação direta, moderada e significativa ( $r = .45$ ;  $p < 0.01$ ) entre as variáveis Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional, corroborando, deste modo, a primeira hipótese (*Existe uma relação direta e significativa entre Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional*), isto é, tal como seria expectável, as duas variáveis variam no mesmo sentido, uma vez que os valores elevados de uma estão associados aos valores elevados da outra.

De destacar, ainda, uma relação inversa, moderada e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* ( $r = -.35$ ;  $p < 0.01$ ) e uma relação inversa, algo forte e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção de

*Turnover* ( $r = -.61$ ;  $p < 0.01$ ), esta última, reforçando a relação entre as duas variáveis, pelo valor mais elevado que apresentou. Pode-se, assim, confirmar as hipóteses de investigação 2 e 3 (respetivamente, *Existe uma relação inversa e significativa entre Identificação Organizacional e Intenção de Turnover*, e *Existe uma relação inversa e significativa entre Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover*).

Para avaliar a última hipótese (*A relação entre Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover é mediada pela Identificação Organizacional*) foram tidos em conta os três critérios que devem ser satisfeitos, para que se considere o efeito mediador (Baron & Kenny, 1986): existência de uma relação significativa entre a variável independente e a variável mediadora; existência de um efeito significativo da variável mediadora sobre a variável dependente, e a redução da importância da variável independente com a adição da variável mediadora, ou seja, a relação entre a variável independente e a variável dependente torna-se mais fraca ou não significativa, aquando da introdução da variável mediadora no modelo. Assim sendo, para que se verifique o efeito da mediação entre as variáveis em estudo, a Satisfação Organizacional deve ter uma relação significativa com a Identificação Organizacional, que por sua vez deve ter uma relação significativa com a Intenção de *Turnover*. Por último, a relação entre a Satisfação Organizacional e a Intenção de *Turnover* deve tornar-se mais fraca com a adição da Identificação Organizacional.

Como já foi referido, a variável Intenção de *Turnover* não revelou ter distribuição normal, não se verificando as condições para a realização de uma regressão linear. Contudo, mesmo assim esta foi realizada com vista a testar a hipótese da mediação, tendo-se obtido os resultados, que se apresentam nos seguintes quadros: o primeiro (Quadro 3) relativo à regressão linear entre a Intenção de *Turnover* e a Satisfação Organizacional e o segundo (Quadro 4), em que se introduz no modelo a variável Identificação Organizacional.

**Quadro 3** – Resultados da Regressão – Modelo 1<sup>a,b</sup>

	Coeficientes não Padronizados		
	B	Estatística t	Sig.
(constante)	4.815	24.154	0.00
Satisfação Organizacional	-.600	-15.063	0.00

a. Variável Dependente: Intenção de *Turnover*  
b.  $R^2$  ajustado = 0.477

Como pode verificar-se no Quadro 3, a relação entre a Intenção de *Turnover* e a Satisfação Organizacional é significativa, sendo o valor do coeficiente de regressão de -.600. O Quadro 4, revela que a relação entre estas variáveis diminui quando se introduz a variável Identificação Organizacional, mostrando que esta tem um efeito de mediação entre as variáveis Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover* ( $\beta = -.507$ ).

**Quadro 4** – Resultados da Regressão – Modelo 2<sup>a,b</sup>

	Coeficientes não Padronizados		
	B	Estatística t	Sig.
(constante)	5.671	21.884	0.00
Satisfação Organizacional	-.507	-11.858	0.00
Identificação Organizacional	-.334	-4.878	0.00

a. Variável Dependente: Intenção de *Turnover*  
b.  $R^2$  ajustado = 0.521

Uma vez que na presente investigação, as regressões lineares não apresentam todas as condições de aplicação, analisou-se também o efeito mediador entre as variáveis através de um estudo comparativo da população (Quadro 5). Para tal, procedeu-se à identificação de dois grupos, mais especificamente: participantes com níveis de identificação organizacional mais baixos (N=109), e participantes com níveis de identificação organizacional mais elevados (N=140).

**Quadro 5** – Comparação do estudo correlacional entre grupos com diferentes níveis de identificação organizacional

Níveis de Identificação Organizacional			Satisfação Organizacional	Intenção de <i>Turnover</i>
Identificação baixa	Satisfação Organizacional	<i>Spearman</i> Sig. N	1 109	
	Intenção de <i>Turnover</i>	<i>Spearman</i> Sig. N	-.704** 0.00 109	1 109
Identificação alta	Satisfação Organizacional	<i>Spearman</i> Sig. N	1 140	
	Intenção de <i>Turnover</i>	<i>Spearman</i> Sig. N	-.501** 0.00 140	1 140

\*\* . Correlação significativa  $p < 0.01$

O Quadro 5 apresenta as correlações entre as variáveis Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, nos dois grupos, permitindo concluir que, de facto, em colaboradores com níveis de identificação organizacional mais elevados, a relação entre a variável independente (Satisfação Organizacional) e a variável dependente (Intenção de *Turnover*) perde força, relativamente ao grupo que apresenta níveis de identificação mais baixos. Os resultados permitem assim corroborar parcialmente a Hipótese 4 (*A relação entre Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover é mediada pela Identificação Organizacional*), uma vez que aparentemente a existência de mediação é clara mas está dependente do nível de identificação dos colaboradores com a organização. Por outro lado, assume-se como uma mediação parcial uma vez que o efeito da Satisfação Organizacional na Intenção de *Turnover*, embora mais fraco, mantém-se significativo.

## 4. DISCUSSÃO

Apresentados os resultados da investigação, pode concluir-se que os objetivos do estudo foram atingidos, uma vez que se conseguiram analisar e compreender as relações entre as três variáveis em estudo, referidas como das que mais contribuem para o entendimento das atitudes e comportamentos em contexto organizacional: Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*.

A análise das médias apresentadas para as escalas de Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional, por assumirem valores moderados, permitem concluir que os colaboradores estão de um modo geral modernamente identificados e satisfeitos com a organização. Este resultado pode dever-se ao facto de existir uma parcela significativa da população a frequentar o ano de estágio do programa em causa, ou seja, o primeiro ano de trabalho na empresa. Tal fator poderá estar a pesar no sentido de pertença e de unidade com a organização que ainda não teve tempo para se desenvolver e, consequentemente, traduzir níveis mais elevados de satisfação pela entrada numa organização de grande reputação no mercado, após um processo de recrutamento complexo e com grande afluência de candidaturas. Por outro lado, os valores de intenção voluntária de *turnover* têm tendência para assumir valores baixos, demonstrando que estes colaboradores não pensam em abandonar por vontade própria a organização, logo a probabilidade de saída real destas pessoas pode antever-se, naturalmente, baixa, uma vez que a intenção de *turnover* é o indicador mais imediato e preciso do comportamento efetivo de saída da organização (e.g. Steers & Mowday, 1981; Hom et al., 1984; Kraut, 1975; Tett & Mayer, 1993; Wasti, 2003; Randsley de Moura, 2009).

Quanto ao teste das correlações entre as variáveis em estudo, os resultados permitem afirmar que, tal como a literatura indica, existe uma relação direta e significativa entre Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional, isto é, os colaboradores quanto mais se identificam com a organização onde trabalham, mais positivamente percebem as suas situações atuais no trabalho, logo mais satisfeitos ficam de um modo geral com a organização (Van Dick et al., 2004). Esta relação, torna-se ainda mais relevante quanto se trata de uma população que faz parte de um programa desenhado e pensado à medida das necessidades da empresa, e que em última instância proporciona uma série de oportunidades e desafios, investimento esse que se espera que

promova níveis elevados de satisfação e identificação com a organização e, claro está, desempenhos de elevado potencial.

As correlações inversas e significativas encontradas na presente investigação entre Identificação Organizacional e Intenção de *Turnover* e Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, permitem uma vez mais reforçar o cariz preditor que tanto a Identificação, como a Satisfação Organizacional têm na intenção voluntária de abandonar a organização, algo há muito identificado pela literatura (e.g. Porter & Steers, 1973; Eby et al., 1999; Griffeth et al., 2000; Hom & Kinicki, 2001; Lambert et al., 2001; Van Dick, 2004; Ferreira & Siqueira, 2005; Randsley de Moura et al., 2009). Uma simples análise dos valores médios obtidos nas variáveis ajuda a clarificar esta ligação, uma vez que os participantes do estudo estão de algum modo identificados e satisfeitos com a entidade empregadora, não demonstrando por isso níveis de intenção de *turnover* elevados.

Com o objetivo de trazer um novo contributo ao estudo destas três variáveis, foi testada uma última relação que visa sobretudo entender como é que a identificação e a satisfação de forma combinada contribuem para a decisão dos colaboradores saírem ou não da organização (Van Dick et al., 2004; Randsley de Moura et al., 2009). Para tal colocou-se a hipótese de que a relação entre Satisfação e Intenção de *Turnover* fosse mediada pela Identificação Organizacional.

Também esta hipótese foi parcialmente corroborada através do teste de regressão linear, e pela comparação das correlações entre Satisfação e Intenção de *Turnover*, nos participantes da população em estudo com níveis mais elevados de identificação e, pelo contrário, com níveis mais baixos. À semelhança do que Randsley de Moura et al. (2009) defenderam, estes resultados permitem afirmar que, aparentemente, o facto dos colaboradores se autodefinirem pela associação e pertença à organização onde trabalham (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992), constitui um preditor psicológico muito próximo das intenções de *turnover*, sendo a satisfação encarada como algo menos “profundo”, logo antecedente ao sentido de unidade para com a organização. Ou seja, a relação entre a variável independente (Satisfação Organizacional) e a variável dependente (Intenção de *Turnover*) perde força quando os colaboradores estão identificados. Apesar destas evidências, é necessário deixar a ressalva de que esta conclusão deve ser cautelosa, porque, embora mais fraca, a relação entre Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, mantém-se significativa. Uma possível explicação poderá passar, por um lado, pelas relações significativas que as duas

variáveis (Identificação Organizacional e Satisfação Organizacional) têm com a Intenção de *Turnover*, e por outro, pela disparidade existente entre a população, em termos de tempo de pertença ao programa/organização.

Como já fora referido, a investigação contribuiu para a análise e compreensão das relações existentes entre três variáveis psicológicas de grande importância no seio organizacional, pelo que devem ser realçadas algumas das implicações, quer teóricas, quer práticas, do presente estudo.

Reforçando o enquadramento teórico, apesar das inúmeras investigações realizadas sobre Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, poucas são as que tentam entender a relação recíproca entre as três variáveis. Por outras palavras, poucos estudos se têm centrado no entendimento do como é que a identidade e a satisfação dos colaboradores de forma combinada contribuem para a sua decisão de ficar ou sair da empresa (Van Dick et al., 2004; Randsley de Moura et al., 2009), pelo que o presente estudo trouxe mais evidências sobre esta temática. Os resultados apresentados, à semelhança de estudos anteriores como o de Van Dick et al. (2004) e Randsley de Moura et al. (2009), contribuem, assim, para perceber os processos psicológicos subjacentes à intenção dos colaboradores de deixarem a organização.

Outro contributo a destacar no presente estudo incide na construção e aplicação de um novo instrumento de medida para avaliar a Intenção de *Turnover*, composto por 8 itens, um deles desenhado e os restantes adaptados de escalas já existentes na literatura. O instrumento surgiu com o objetivo de elaborar uma escala mais “atual” tendo em conta o novo paradigma profissional sentido nos dias de hoje: do emprego para a vida, passou-se à noção de carreira definida pela sucessão de empregos (Duarte, 2006). Tanto o estudo piloto, como a aplicação do instrumento no estudo principal, demonstraram bons índices de precisão (respetivamente, .85 e .92), o que leva a crer que a Escala pode ser uma mais-valia para a investigação sobre a Intenção de *Turnover*, pois permite avaliar com um bom nível de fiabilidade o grau em que os participantes tencionam abandonar a organização onde atualmente trabalham, quer em amostras pequenas (Estudo Piloto – N=51), como em amostras com outras dimensões (Estudo Principal – N=249). Tal como já mencionado no ponto anterior, a análise por exclusão de itens (*alpha if item deleted*) demonstrou também que os índices de consistência interna em ambas as aplicações não seriam significativamente superiores se algum dos itens fosse



excluído, apesar da referência ao item 7 da Escala de Intenção de *Turnover* (“Não estou ativamente à procura de outro emprego noutra organização”). Fica a reflexão de que a composição escrita do item poderá estar a interferir na sua interpretação, pelo que se sugere uma possível melhoria da mesma, juntamente com a necessidade de mais aplicações do instrumento de medida para o estudo das características metrológicas, através da recolha de dados junto de diferentes amostras, quer quanto ao contexto organizacional, quer às respetivas dimensões das mesmas.

Ao nível mais prático, esta investigação contribuiu sobretudo para o entendimento do estado atual da população do programa, permitindo tirar ilações sobre a medida em que estes trabalhadores se encontram identificados e satisfeitos com o seu trabalho/organização, e respetivas intenções de abandonar voluntariamente a empresa. Estas informações tornam-se muito úteis ao nível da gestão do programa, pois facilitam a medição dos efeitos do investimento aplicado nesta população e o possível retorno que pode daí advir.

Apesar das contribuições apresentadas, devem também assinalar-se algumas das limitações. Em primeiro lugar, é de realçar as diferenças significativas existentes entre a população. Por um lado temos uma parte dos colaboradores a desempenhar funções técnicas, com habilitações académicas mais baixas, e outros fatores também consideravelmente inferiores (por exemplo o quadro retributivo), e por outro, colaboradores a desempenhar funções ligadas aos sistemas e tecnologias de informação, com habilitações académicas mais elevadas, retribuições sensivelmente superiores e com mais possibilidades no atual mercado de trabalho. Assim, poderia ser interessante levar a cabo esta mesma investigação mas numa ótica de estudo comparativo entre os dois grupos da população: colaboradores com funções técnicas e colaboradores com funções nos sistemas e tecnologias de informação. Deste modo, para além de se conseguirem retirar uma série de informações mais específicas, acrescentar-se-ia riqueza às implicações práticas que a investigação poderá ter para a gestão do programa de atração, desenvolvimento e retenção de talento em estudo, uma vez que se teria uma visão mais próxima da realidade de cada grupo de colaboradores.

Por último, fica também a reflexão de que o estudo, ao incidir numa amostra que poderá estar especialmente motivada face ao programa em que ingressou, não proporciona dados relativamente, quer ao efeito do programa em si nas variáveis em estudo, quer à vivência dos colaboradores após esta etapa. Neste sentido, a sua natureza transversal poderá ser referida como limitação, pois impossibilita a inferência de

causalidade. Estudos longitudinais trazem riqueza às investigações e permitem retirar uma série de conclusões relativas ao estado da população em diversos momentos, no entanto nem sempre são exequíveis por diversos motivos. Tanto para a presente investigação, quanto para estudos futuros, seria interessante aplicarem-se os instrumentos de medida, por exemplo em dois momentos ao longo de cada ano do programa. Assim seria possível de se entenderem as alterações existentes entre uma fase intermédia e uma fase mais final, antes da saída ou não da organização pela taxa de retenção que o dito programa tem, feita com base numa série de avaliações pelas quais os colaboradores obrigatoriamente passam: formação em *hard skills*, *soft skills*, *technical skills*, *business skills*, e avaliação da direção em que trabalham. Adicionalmente, um estudo longitudinal poderia envolver a saída efetiva da organização, permitindo comparar as intenções de *turnover*, com o *turnover* real.

Sugerem-se, ainda, mais algumas melhorias para estudos futuros. Numa ótica de continuação da investigação realizada, seria interessante testar-se o modelo defendido por Van Dick et al. (2004), colocando como variável mediadora a Satisfação Organizacional, em vez da Identificação Organizacional, com o objetivo de se tentar perceber se existem alterações significativas ou não na relação entre as três variáveis em estudo, e qual das variáveis é de facto psicologicamente mais próxima da intenção voluntária de saída da organização.

Seria igualmente interessante adaptarem-se os instrumentos de medida aqui aplicados, ao programa organizacional, com o objetivo de se retirarem conclusões sobre os níveis de identificação e de satisfação para com as práticas específicas do mesmo. Tal instrumento poderia ser uma mais-valia para o programa, porque, por um lado permite monitorizar e quantificar os efeitos de todo o investimento aplicado nesta população, e por outro transmite preocupação por parte da organização com estes colaboradores e com o seu bem-estar. A adaptação deste instrumento pode, assim, fazer todo o sentido porque a população em causa, como já fora referido, tem acesso a uma série de oportunidades e desafios diferentes dos restantes colaboradores da empresa, pelo que a sua visão mais generalista sobre a organização pode estar influenciada por esses fatores. Adicionalmente, a recolha de informação mais qualitativa acrescentaria valor à contextualização e justificação dos resultados obtidos.

Sugere-se ainda o aprofundamento das diversas dimensões de Satisfação Organizacional. Desta forma poderia saber-se exatamente com que fatores estes colaboradores estão mais ou menos satisfeitos (satisfação com as perspetivas de

promoção, com o departamento onde trabalham, com a relação com os colegas, com a remuneração, com a competência do superior, com o trabalho que realiza, com a competência dos subordinados, entre outros), e que relações essas dimensões têm com as restantes variáveis, de forma a avaliar melhor que fatores são mais valorizados pelos indivíduos e, conseqüentemente, quais deles têm mais ou menos relação com a Identificação Organizacional e com a Intenção de *Turnover*.

Em suma, a presente investigação confirma a importância que o estudo de variáveis como a Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de *Turnover*, pode ter na antecipação de comportamentos e atitudes ajustados aos interesses da organização, permitindo uma monitorização e melhoria contínua das práticas de gestão organizacional, com vista a promover implicações mais positivas do que negativas, para a empresa e para os indivíduos, e desempenhos de alto potencial que tragam retorno ao investimento aplicado nos colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, D., & Moura, G. (2001). *Organizational identification: Psychological anchorage and turnover*. In Hogg, A. Michael & D. J. Terry (Eds.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts* (pp. 131-148). Philadelphia, HK: Psychology Press Ltd.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior: an annual series of analytical essays and criticar reviews* (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAY Press Inc.
- Argote, L., Insko, C. A., Yovetich N., & Romero A. A. (1995). Group learning curves: The effects of turnover and task complexity on group performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 512–529.
- Asforth, B. E., & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention. *International Review of Management and Marketing*, 1(3), 43-53.
- Bae, J. & Lawler, J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Borges, J. (2012). *Estudo sobre responsabilidade social: impacto na satisfação no trabalho e papel mediador da justiça organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.

- Boroş, S. (2008). Organizational identification: theoretical and empirical analyses of competing conceptualizations. *Cognition, Brain, Behavior*, 12(1), 1-27.
- Brief, A. P. (1998). *Attitudes In and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chen, X., Hui, C., & Sego, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- D'Amorim, M. A. (1995). A relação entre as tensões ligadas ao papel, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho. In A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & E. Codo (Orgs.). *Trabalho, organizações e cultura* (pp.110-115). São Paulo, SP: Estação das Artes Produções Gráficas Ltda.
- Dessler, G. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall. Recuperado de <http://br.librosintinta.in/administra%C3%A7%C3%A3o-de-recursos-humanos-dessler-g-pdf.html>
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 483-504.
- Duarte, M. E. (2006). Desenvolvimento e gestão de carreiras: prelúdio e fugas (ou a psicologia da construção da vida). *Revista Portuguesa de Psicologia*, 39, 41-64.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Eby, L. T., Freeman, D. M., Rush, M. C., & Lance, C. E. (1999). Motivational bases of affective organizational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 463-483. doi: 10.1348/096317999166798

- Eagly, A., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Eagly, A., & Chaiken, S. (1998). Attitude structure and function. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske & G. Lindzey (Eds), *The Handbook of Social Psychology*, (pp. 269–322). New York: McGraw-Hill.
- Fernandes, M. E. R., Marques, A. L., & Carrieri, A. P. (2009). Identidade organizacional e os componentes do processo de Identificação: uma proposta de integração. *Cadernos EBAPE*, 7(4), 690-703.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2005). Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. *Organizações em Contexto*, 1(2), 47-67.
- Fridman, B., Hatch, J., & Walker, D., M. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Editora Futura.
- Griffeth, R. W., Hom, P.S., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Setlaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 141-174.
- Hom, P. W., & Kinicki A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 975–987. doi: 10.2307/3069441
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis. *European Journal of Work and Organization Psychology*, 10 (1), 1–23.
- Huang, Lawler & Lei (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality*, 35 (6), 735-750.

- Kelman, H. C. (1961). Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kraut, A. I. (1975). Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 233-243.
- Layne, C. M., Hohenshil, T. H., & Singh, K. (2004). The relationship of occupational stress, psychological strain, and coping resources to the turnover intentions of rehabilitation counselors. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 48, 19-30.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Larkin, J. M. (1995). Managing employee turnover is everyone's business. *National Public Accountant*, 40(9), 34-36.
- Laser, S. A. (1980). Dealing with the problem of employee turnover. *Human Resource Management*, 19 (4), 17-21.
- Lee, H. R. A. (2000). *Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of Relationships Among Leader Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions*. Dissertação de Douturamento. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University
- Lima, M. L., Vala, J. & Monteiro, M. B. (1994). A satisfação organizacional: confronto de modelos. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima & A. Caetano (Eds.), *Psicologia social das organizações: estudos em empresas portuguesas* (pp. 101-122). Oeiras: Celta Editora.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- Mael, F. A., & Asforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley ISCTE

- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- Marra, A. V., Fonseca, J. A., & Marques, A. L. (2014). O processo de identificação organizacional ante a reforma administrativa: um estudo exploratório. *Revista de Administração Mackenzie*, 15(1), 49-72. ISSN: 1678-6971.
- Mobley, W. H., Griffith, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 36 (3), 493-522.
- Noronha, A. M. (2013). *Responsabilidade social corporativa : impacto nos comportamentos de cidadania organizacional e identificação organizacional*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.
- Nunes, F., Monteiro, G., Oliveira, S. & Silva, N. (1992). Determinantes das opções comportamentais dos cadetes da Escola Naval. *Revista de Psicologia Militar*, SPC, 137-148.
- Oliveira, J. (2009). *Relação entre intenção de turnover, qualidade de vida no trabalho e satisfação profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Pratt, M. G. (1998). To be or not to be? Central questions in organizational identification. In D. A. Whetten, P. C. Godfrey (Eds.), *Identity in Organizations: building theory through conversation* (pp. 171-203). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Price, L. & Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24 (3), 543-565.



- Rafael, M., & Lima, M. (2007). *Bringing again quality of work life to the agenda of career and management development. Preliminary data of a Portuguese study*. Comunicação apresentada na IAEVG International Conference “Guidance and Diversity: Research and Applications”, University of Padova, Italy. 26
- Randsley de Moura, G., Abrams, D., Retter, C., Gunnarsdottir, S. & Ando, K. (2009). Identification as an organizational anchor: How identification and job satisfaction combine to predict turnover intention. *European Journal of Social Psychology*, 39, 540-557. doi: 10.1002/ejsp.553
- Rego, A. (2002). Climas éticos e comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 42, 50-63.
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: a meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384.
- Sager, J. K., & Johnston, M. W. (1989). Antecedents and outcomes of organizational commitment: A study of salespeople. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 9(1), 30.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Spector, P.E. (2002). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva. Recuperado de <http://br.librosintinta.in/psicologia-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es-paul-e-spector-pdf.html>
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post decision accommodation processes. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, (pp. 325-385). Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The socialpsychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks-Cole.

- Tamayo, A. (1998). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 56-63.
- Tavares, S. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações. In J. M. Carvalho Ferreira, J. Neves & A. Caetano (Orgs.), *Manual de psicossociologia das organizações* (pp. 307-333). Lisboa: McGraw-Hill.
- Tavares, S., Caetano, A., & Silva, S. (2007). Não há bela sem senão: A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. *Psicologia*, 21(1), 133-149.
- Tett, R. & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, *Turnover* Intention and *Turnover*: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293.
- Tinoco, A. (2008). *Antecedentes e consequentes da identificação organizacional: uma aplicação ao contexto da Marinha*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Tolman, E. C. (1943). Identification and the post-war world. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38, 141-148.
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., & Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorisation theory*. London: Blackwell.
- Van Dick, R. (2001). Identification in organizational contexts: linking theory and research from social and organizational psychology. *International Journal of Management Reviews*, 3(4), 265-283.
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational contexts. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*. (pp. 171–203). Chichester: Wiley.
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Tissington, P. A., (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover

Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360. doi: 10.1111/j.1467-8551.2004.00424.x

Van Dick, R., & Riketa, M. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 490-510.

Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.

Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

Yan, V. (2008). *Projecto de Investigação sobre a relação dos comportamentos de cidadania organizacional com a avaliação de desempenho, a intenção de turnover e o turnover voluntário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.